

HOE KUNNEN DE
BANKEN HUN
BURN-OUT OPLOSSEN?

Rudi Deruytter

Voorwoord

Hoop. Optimisme. Vooruitgang.

Zaken die ver te zoeken zijn in onze huidige door politieke en economische onrust geteisterde samenleving. Net datgene wat ik zal aanreiken in dit boek.

Mijn vorig boek *Hoe gaat het eigenlijk met onze banken? Zijn ze nog te vertrouwen in 2025?* waarin ik een kritische toon aannam, draaide om het aankaarten van problemen en gebreken. De financiële crisis van 2008, die duidelijk aanwijsbare oorzaken en schuldigen had, zat nog kersvers in het collectief geheugen. Er was toen weinig reden tot vrolijkheid.

Nu is de tijd voor verwijten en kritiek voorbij. De problemen zijn toegelicht; de schuldigen zijn ontmaskerd maar jammer genoeg niet gestraft. Nu is het tijd voor oplossingen en voor een meer zonnige invalshoek.

En dat is exact waar dit boek voor bedoeld is. Ik ga niet meer in de aanval maar ga het hebben over helen en genezen.

Het is tijd om de wonden die in de strijd van tien jaar geleden werden opgelopen, met zachtheid en liefde te behandelen.

Terwijl ik mij in mijn vorig boek richtte op het – weliswaar zeer recente – verleden, ga ik deze keer ook op dit vlak de tegengestelde richting uit. Nu zal ik het hebben over de toekomst, over mogelijkheden. Meer bepaald de mogelijkheid tot verbetering, genezing en waarin ook de financiële wereld een cruciale rol zou moeten spelen. “Voor een betere financiële wereld”, is een groepje woorden dat onuitgesproken doorheen de tekst verweven is.

De kaft van het boek is zwart, wat een nogal – en vergeef me even de banale woordspeling – zwartgallige kleur lijkt, niet meteen iets dat het hoopvolle thema weerspiegelt.

Maar waar diezelfde kleur ook goed voor kan dienen, is het scheppen van een neutrale, weinig intrusieve sfeer. Een fellere kleur zou de aandacht opeisen terwijl de focus uitgaat naar de centrale afbeelding op de cover.

Een jonge dame richt haar blik in de verte; ver weg van de letterlijke zwartgalligheid die haar omringt, naar het krachtig licht der hoop die een verhelderende blik op haar gezicht reflecteert.

Ze kijkt naar de toekomst, een rooskleurige toekomst.

En dat is wat ik wil dat jij, als lezer, ook doet.

Dit is alvast wat ik inmiddels ben beginnen doen en ik hoop dat het lezen van dit boek jullie ook hiertoe aanzet.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rusli', is centered on a light-colored, slightly textured background.

INLEIDING

Ideeën voor de bankwereld om een motor te worden van de betekenisconomie

In mijn vorig boek stond ik stil bij de financiële crisis, de verantwoordelijken daarvoor en de lessen die we eruit hadden moeten leren. Ondertussen is de wereld in ijlt tempo blijven veranderen. Vijf jaar na mijn boek en na de vele terugblikken tien jaar na de crisis van 2008 die nog eens de vraag stelden hoe het zo ver was kunnen komen en vooral of een nieuwe financiële crisis nog lang kan uitblijven, is het tijd om opnieuw de balans op te maken. Het wordt immers steeds duidelijker dat er van alles aan het schuren is, waardoor steeds meer mensen tegen de muur lopen. Ook voor de financiële instellingen heeft dat een enorme impact.

Ons huidig economisch systeem zorgt ervoor dat steeds meer mensen afhaken: de cijfers over burn-out, depressie, zelfmoord zijn ronduit hallucinant, maar we leggen ze vaak gewoon naast ons neer en blijven overgaan tot de orde van de dag. Alles zegt dat we niet meer kunnen op dezelfde weg voortgaan en dat we vanuit een ander perspectief zouden moeten leren denken en werken of dat we op zijn minst zouden moeten reflecteren over de vraag of we dit systeem kunnen aanhouden. En toch gaan we door. Misschien geldt dat nog meer voor andere sectoren dan de bankwereld die ondanks het feit dat hij een voorloper was in de technologische transformatie nog erg stevig verankerd zit in traditionele en verouderde structuren.

Innovatie in de bankwereld is meer dan ooit nodig. Niet alleen om de technologische ontwikkelingen ten volle te benutten, maar kortweg om ervoor te zorgen dat de banken ook in een mogelijke nieuwe economie hun rol als smeermiddel kunnen blijven spelen. Steeds meer mensen voelen nochtans dat het anders moet.

Toch blijft vrijwel alles ondergeschikt aan de klassieke eenzijdig op groei en het creëren van aandeelhouders-waarde gerichte economie.

Tegelijk zien we een toenemend besef dat er misschien toch naar andere mogelijkheden en opties moet worden gekeken: 181 Amerikaanse CEO's ondertekenden recent een manifest om stakeholderswaarde boven aandeelhouderswaarde te plaatsen. Denk ook aan de jongste begroting in Nieuw-Zeeland, die zich richt op welzijn in plaats van op economische groei, en dit op initiatief van premier Jacinda Ardern die ook na de moordpartij in Christchurch haar beste menselijke kant aan de wereld had getoond. Ook in Canada is na de verkiezingen van oktober 2019, die premier Trudeau in staat stelden zijn mandaat te verlengen, door de econoom Mark Anielski een vurig pleidooi gehouden voor een welzijnsbudget als onderdeel van een nieuwe economie, die minder gericht is op groei en meer op welzijn.

Al sinds in 1972 het rapport *De grenzen aan de groei* van de Club van Rome verscheen, gaan er stemmen op om de economie anders in te richten. Maar de afgelopen 48 jaar is op dat vlak weinig of niets gebeurd. We zijn alleen maar meer in dezelfde richting blijven werken. Ook de gerenommeerde financiële publicaties *The Economist* en *The Financial Times* beginnen nu luidop de vraag te stellen of het toch niet stilaan tijd wordt om op dat vlak iets te veranderen. Ze publiceerden speciale dossiers met veelzeggende titels als *The Next Capitalist Revolution* en *Resetting Capitalism*. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) kwam in oktober 2019 met de conceptversie van een rapport met de al even weinig verhullende titel: *Beyond growth: towards a new economic approach*. Dat de OESO, die de sterkste economieën ter wereld vertegenwoordigt, pleit voor een nieuw economisch paradigma mogen we volgens mij gerust revolutionair noemen. Geen wonder dat critici van het kapitalisme meer dan ooit het momentum hebben. Steeds meer gerenommeerde academici en auteurs in binnen- en buitenland, onder wie Shoshana Zuboff, Amy Webb, Anand Giradharadas, Christian Felber, Kate Raworth, David Wallace-Wells, Fred Vargas, Aurélien Barrau,

Philipp Blom en anderen, signaleren dat de enge definitie van groei die enkel naar de groei van het BBP kijkt, in deze in ijlt tempo veranderende wereld, niet langer de enige gangbare zou mogen zijn. Niet alleen omdat dit tot een schrikbarend hoog aantal persoonlijke crises leidt, maar onvermijdelijk ook tot een maatschappelijk, ecologisch, economisch en democratisch deficit.

Een deficit dat ook de banken treft, waardoor de situatie waarin ze zich anno 2020 bevinden eigenlijk veel raakvlakken vertoont met de ziekte van de tijd die zoveel individuen treft: een burn-out. Hoe kunnen ze die aanpakken? Dit werd dan net voor het ter publicatie gaan nog versterkt door de impact van Covid-19 waarover je in mijn epiloog meer kan lezen.

Hoe kunnen ze in een nieuw economisch systeem waarnaar we ongetwijfeld aan het evolueren zijn, weer hun aloude rol als vertrouwensinstelling opnemen en opnieuw de motor worden die helpt zorgen voor een nieuw soort groei en voor een betere wereld? Ik ben ervan overtuigd dat we op een kantelpunt in de geschiedenis staan. En ik meen ook dat de banken bij de transformatie naar een nieuwe economie een enorme kans hebben om de negatieve perceptie die over financiële instellingen bestaat en die nog toegenomen is na de crisis van 2008-2009, weg te werken.

Zoals journalist Glenn Greenwald, de man die de door Edward Snowden gelekte spionageactiviteiten van de NSA onthulde, aangeeft dat het de rol is van iedereen om reflectie op gang te brengen door aan te kaarten wat fout loopt, vind ik dat ook bankiers geen schrik mogen hebben om heilige huisjes aan te vallen en het voortouw moeten nemen in radicaal anders denken. Met dit boek wil ik nog eens kort aankaarten dat er in de financiële wereld sinds de crisis van tien jaar geleden veel te weinig veranderd is om te kunnen gewagen van de nieuwe wind die nodig is om de toekomst van financiële instellingen te bestendigen.

Zoals ik in mijn vorige boek al zei, hebben we te weinig lessen getrokken uit wat toen allemaal is gebeurd. Maar ik wil vooral

ook op een positieve manier in kaart brengen welke middelen de banken tot hun beschikking hebben om zichzelf heruit te vinden en om een betekenisvolle rol te spelen in de transformatie die duidelijk aan de gang is en die bedrijven zal nopen tot anders denken. Het is tijd dat de banken met positieve verhalen hun traditionele rol weer kunnen opnemen als motor van een nieuw en ander economisch systeem, een nieuwe en andere vorm van kapitalisme. Uit verschillende onderzoeken blijkt immers dat aandacht voor positieve verhalen ook de brandstof en inspiratie kan zijn om nieuwe en toekomstgerichte oplossingen te zoeken, weg van de begane paden. Dankzij mensen als de Noorse klimaatpsycholoog Per Espen Stoknes groeit het besef dat het belangrijk is om vooral kleine successen en stappen te communiceren.

Omdat kleine stappen op zich onbelangrijk kunnen lijken, maar ze uiteindelijk wel de weg wijzen naar verandering. Zoals een oud Chinees spreekwoord zegt, ontstaat een nieuw pad immers door het te bewandelen.

Met CKV schrijf ik al tien jaar aan een dergelijk positief verhaal van een bank die toekomstgericht en menselijk bankiert. Met dit boek wil ik aantonen dat het voor alle financiële instellingen mogelijk is om een “helende organisatie” te worden, die door ook veel aandacht te schenken aan maatschappelijke en sociale waarde, een rol van betekenis kan spelen in de nieuwe betekenis-economie en in het bewustzijnskapitalisme dat wordt gepredikt door Raj Sisodia.

Het is mijn bedoeling om een aantal handvatten aan te reiken aan banken om als “helende organisatie” een positieve bijdrage te leveren tot een betere wereld.

Want dit is volgens mij ook de enige manier waarop ze hun eigen toekomst kunnen bestendigen.

Veel leesplezier!

Rudi Deruytter
Winter 2019

Make it simple.
Make it memorable.
Make it inviting to look at.
Make it fun to read.
Leo Burnett



1 De banken in een wereld van optimisten en pessimisten

1.1 Mozart was in onze tijd ouder geworden

Het lijkt er steeds meer op dat de wereld op een kantelpunt is aanbeland. Het vooruitgangsoptimisme dat in 1989 na de val van het IJzeren Gordijn ontstond als gevolg van de oegenschijnlijke wereldwijde zegetocht van de vriemarkt-economie, dat al een eerste forse knauw kreeg met de financiële en economische crisis van 2008 en 2009, lijkt nu helemaal niet meer aan de orde te zijn. Optimisten zoals de Zweedse globaliseringsadept Johan Norberg en de Canadese psycholoog Steven Pinker beweren in hun respectievelijke boeken *Progress and Enlightenment* nu nog altijd dat de wereld er nog nooit beter heeft voorgestaan. Ook de Vlaamse filosoof Maarten Boudry zegt in zijn boeken *De redelijke optimist* en *Waarom de wereld niet naar de knoppen gaat*, dat doemdenken niet aan de orde mag zijn. Deze denkers rechtvaardigen hun optimisme door een groot aantal verworven-heden op te sommen: er is meer democratie en meer gelijkwaardigheid dan vroeger, minder extreme armoede en meer mensen krijgen onderwijs. Ook welvaart en vrije tijd zijn toegenomen, het werk dat mensen moeten verrichten is fysiek een stuk minder belastend dan vroeger, en over het algemeen is de lucht schoner dan vroeger. Als Mozart vandaag had geleefd dan was hij door de medische technologie een stuk ouder geworden zodat hij nog veel meer schitterende muziek kon componeren. En oorlogen spelen zich vooralsnog veel af buiten Europa. Uit zulke feiten leiden deze optimisten af dat de 'goede oude tijd' nooit bestaan heeft en dat we alle problemen altijd al hebben kunnen oplossen, zodat ze geen redenen zien waarom dit nu anders zou zijn. Het motto van optimisten is dat de mens voor alle problemen een oplossing vindt. Het is ook dat motto dat velen gebruiken om de protesterende en spijsbelende klimaatjongeren terecht te wijzen.

1.2 *Waarom een ex-minister boer wordt*

Tegelijk klinkt de stem van andere auteurs en academici, die als tegenpool van deze optimisten kunnen gelden, steeds luider. De Israëliische historicus Yuval Noah Harari bereikte met zijn boeken (1) een breed publiek en zette heel wat mensen aan het denken. Andere auteurs bleven meer onder de radar maar hadden een vaak nog pessimistischere boodschap. Dat geldt onder meer voor de Duitse historicus Philipp Blom met *Wat op het spel staat*, de Franse futuroloog Pablo Servigne met *Comment tout peut s'effondrer* en de Amerikaanse journalist David Wallace-Wells met *De onbewoonbare aarde*. De vroegere Franse minister van ecologische transitie Yves Cachot heeft zich zelfs teruggetrokken op een zelfbedruipende boerderij in Bretagne omdat hij ervan overtuigd is dat de wereld binnen de tien jaar zal vergaan. In een ronduit apocalyptisch interview met *Le Point* haalt hij als boegbeeld aan van wat men in Frankrijk *Les collapsologues* (2) is gaan noemen dat we niets anders zullen kunnen dan elkaar helpen of elkaar uitmoorden om te overleven.

En dan hebben we het nog niet eens gehad over auteurs en denkers zoals Anand Giradharadas en Amy Webb die in *Winners take all* en *The Big 9* de enorme macht aanklagen die techbedrijven zoals Google, Microsoft, Amazon, Tencent en Baidu hebben verworven. Het onderwerp keert ook terug in *The age of Surveillance Capitalism* van Shoshana Zuboff. Al deze auteurs zijn er net als Kate Raworth in *Donut Economie* en Thomas Piketty in *Kapitaal en Ideologie* van overtuigd dat van de vrijheid van het neoliberalisme vooral degenen profiteerden die door hun financieel-economische positie gebruik konden maken van deregulering en globalisering.

Doordat kapitaal meer rendeerdde dan arbeid nam de ongelijkheid toe. Aangezien in een meritocratische 'prestatie maatschappij' burgers voor zichzelf verantwoordelijk worden gesteld, verminderde de solidariteit en zijn we terechtgekomen in een wereld waarin het ieder voor zich is.

Globalisering, automatisering en robotisering destabiliseerden de arbeidsmarkt. Door gemis aan zeggenschap, betrokkenheid en zingeving kampen steeds meer mensen met een burn-out of een bore-out.

Heel wat ondernemingen en ook financiële instellingen die vroeger een baken van zekerheid waren, krijgen ermee te maken en lanceren programma's om deze "ziektes" te lijf te gaan zonder de echte oorzaak te durven aanpakken. Steeds duidelijker wordt in ieder geval dat het huidige businessmodel te vaak eenzijdig geldgedreven is en te weinig is gericht op de creatie van andere waarden. De sociale status in de maatschappij wordt nog altijd in grote mate bepaald door bezit, diploma of maatschappelijke positie. De economie draait op consumptie en put de natuurlijke bronnen van onze planeet in snel tempo uit. Omdat onzekerheid, angst en haat sterke motieven zijn, zoekt een niet geringe groep 'onthemde' burgers zijn heil bij autocratische, nationalistische politieke leiders. Daardoor staat ook het democratische bestel onder druk. De groei van de bevolking en welvaart legt een zware claim op klimaat, grondstoffen en leefruimte.

1.3 Welvarender en gezonder, maar rusteloos en depressief

Dat sommige problemen in het verleden oplosbaar zijn gebleken zien pessimisten niet als bewijs dat dit nu en in de toekomst ook zo zal zijn. Ze houden er rekening mee dat we een fataal *point of no return* bereiken op allerlei gebieden, van het smelten van het poolijs tot het verdwijnen van de sociale zekerheid onder de macht van het kapitaal. Als automatisering de helft van de arbeidsplaatsen opheft, zoals uit sommige voorspellingen blijkt, is het feit dat er tegelijk ook veel nieuwe banen zullen bijkomen; niet voor iedereen een reden om op de twee oren te kunnen slapen.

Als internetreuzen de publieke opinie manipuleren – wie had tien jaar geleden kunnen denken,

dat we het vandaag veel over nepnieuws, over de invloed van Facebook op verkiezingen en zelfs over *deep fake* video's zouden hebben? – en kapitaalkrachtige autocraten ons besturen, is het lang niet zeker dat de democratie mensen die het slecht menen en enkel aan hun eigen belang denken zal kunnen wegstemmen.

Optimisten zeggen weliswaar nog altijd dat doemdenken van alle tijden is en relativeren zo het huidige onbehagen.

Maar pessimisten duiden dit anders: zij denken dat elke welvaartsstijging in het verleden gepaard is gegaan met een verslechtering op andere gebieden. Zo heeft de verstedelijking de gezondheid aangetast en verschijnen in de media tegenwoordig artikelen over “luchtvluchtelingen”.

Niet alleen in China verhuizen mensen uit de miljoenensteden omdat de luchtkwaliteit er zo slecht is, we zien het stilaan ook meer bij ons gebeuren. We zijn welvarender en gezonder, maar we zijn ook rusteloos, gestresst, verslaafd en depressief. Wat de optimisten met de pessimisten gemeen hebben, is dat zij beiden een kant van de zaak benadrukken en beiden deels gelijk hebben. Met behulp van het ‘verificatieprincipe’ – een aanname staven met een waarneming – vindt elke partij altijd wel voldoende feiten die het eigen gelijk bevestigen. Zo zeggen optimisten soms dat we nieuwe energiebronnen zullen ontwikkelen, zonder dat we het consumptiepatroon hoeven aan te passen.

Pessimisten hameren met name op het belang van het verlagen van de consumptie en op de noodzaak om de economie te doen krimpen in plaats van te doen groeien. Ze hebben minder vertrouwen in innovatieve energietechnologie. Ander voorbeeld: optimisten geloven dat ondanks de automatisering evenveel nieuwe banen ontstaan als er verdwijnen.

Pessimisten benadrukken het groot aantal banen dat verloren gaat en zijn van oordeel dat het creatieve vermogen van mensen om nieuwe jobs te scheppen te beperkt is om voor een gelijk aantal nieuwe jobs te zorgen. Automatisering is inderdaad een reële bedreiging, maar de arbeidskracht die vrij komt is wellicht wel inzetbaar om de samenleving te verbeteren.

1.4 Gouden kans voor de banken om bruggen te bouwen

De polarisatie van welles-nietes zien we in ieder geval overal opduiken. Ik ben ervan overtuigd dat banken de komende jaren daarom een gouden kans hebben om meerwaarde te creëren door pessimisme en optimisme met elkaar te verbinden. En door de overal opdoemende zwart-wit tegenstellingen te overstijgen en in het grijs - tussen die twee kleuren - het goud te zoeken dat we nodig hebben om onze kinderen en kleinkinderen een mooie toekomst te geven. Zoals de Italiaanse marxistische filosoof Antonio Gramsci (1891-1937) zei: "Ik ben pessimist dankzij mijn verstand, maar optimist omdat ik dat zo wil". Hij schreef dat trouwens in een brief uit de gevangenis, bij uitstek een plek waar pessimisme en hoop kunnen samengaan. Het is mijn overtuiging dat de banken op dit kantelpunt in de geschiedenis een cruciale rol kunnen spelen door zichzelf op een innovatieve manier opnieuw uit te vinden en op die manier bij te dragen tot het tot stand komen van een betekenis-economie waarin de aandacht niet alleen gericht is op winst - en omzetgroei, maar ook op andere waarden zoals persoonlijke groei en welzijn. De eerste voorwaarde daarvoor is wel dat ze beseffen dat het einde van het huidige systeem daadwerkelijk in zicht is en dat heel wat signalen die wijzen op een nieuwe grote financiële crisis die in hun gezicht zou kunnen ontploffen, nog altijd veel te veel worden genegeerd.